

## 家族企业控制权传承的博弈分析

惠男男<sup>1</sup>,许永斌<sup>2</sup>

(1. 浙江科技学院 经济与管理学院,杭州 310023;2. 浙江工商大学 财务与会计学院,杭州 310018)

**摘要:** 控制权传承关乎家族企业的命运。通过建立创始人、创始人子女以及共同创始人之间的博弈模型,结合传承前后两个不同的视角,分析三者在家族企业控制权传承时期的行动特征和相互作用。结果表明,控制权传承与存在竞争关系的继任者的意愿和能力相关,传承最终决策与创始人自身的偏好、家族的总财富最大化相关。在管家理论框架下,传承后创始人子女的努力程度与所受处罚力度正相关;共同创始人反对创始人子女不努力的成本越低,越有利于其管家角色的发挥;创始人应在传承后的相当长一段时间内仍保持家族企业的股权控制,以利于约束继任者不努力的行为。

**关键词:** 家族企业;控制权;传承;博弈

**中图分类号:** F276.5

**文献标志码:** A

**文章编号:** 1671-8798(2019)04-0284-07

## Game analysis of control right succession in family business

HUI Nannan<sup>1</sup>, XU Yongbin<sup>2</sup>

(1. School of Economics and Management, Zhejiang University of Science and Technology, Hangzhou 310023, Zhejiang, China;

2. School of Accounting, Zhejiang GongShang University, Hangzhou 310018, Zhejiang, China)

**Abstract:** Succession of the control right affects the fate of family business. By establishing the game models on the key participants such as founder, founder's offspring and co-founder, the article analyzed the action characteristics and mutual interactions among the participants through two perspectives before and after succession of the control right. The conclusions show that the ultimate decision of succession depends on the potential competitors' willingness and ability, the founder's preferences, and maximization of the whole wealth of family. On the hypothesis of stewardship theory, there is positive relationship between hard-working level and punishment level of the founder's offspring if not, and the lower cost against slackness of the founder's offspring, the more effect for the cofounder's stewardship. Finally, the founder should retain the ownership control of the family business for quite a long time for the sake of restraining the slack behavior of the successor.

**Keywords:** family business; control right; succession; game

---

**收稿日期:** 2019-04-08

**基金项目:** 教育部人文社会科学研究青年基金项目(16YJC630042)

**通信作者:** 惠男男(1980—),女,山东省诸城人,副教授,博士,主要从事公司财务治理研究。E-mail:n. h@zust. edu. cn。

研究普遍认为,无论子女的意愿和能力如何,创始人都首选子女作为家族企业接班人选<sup>[1]</sup>,这是由社会情感财富目标<sup>[2]</sup>、个人享受<sup>[3]</sup>以及父代利他主义<sup>[4]</sup>倾向导致的,是家族更看重非财务目标的表现。实践中子承父业被认为是一件自然而然的事,创始人将家族企业传给子女侄婿等家族成员而非能力意愿可能更强的非家族成员<sup>[5]</sup>。然而,传承过程中不对称利他行为的矛盾、创始人专用资产流失<sup>[6]</sup>以及家族企业外部竞争压力等各种限制,都逼迫创始人重新思考传承战略。越来越多的创始人将重心转移到企业未来的发展前景<sup>[7]</sup>,而且将家族企业传承后的经营业绩好坏与自己是否有更幸福更殷实的晚年联系在一起<sup>[8]</sup>,也即家族变得更注重财务目标,这将在某种程度上改变传统传承的路径选择,非家族成员将有更多机会成为家族企业的继任者<sup>[9]</sup>。共同创始人,即在创始人经营时期已处重要管理职位的非家族成员,他们与创始人拥有共同的愿景及价值观,共同参与企业经营,不仅是创始人忠诚的追随者,而且在企业经营过程中起到不可替代的作用<sup>[10]</sup>。共同创始人掌握家族企业的销售渠道、生产瓶颈、技术开发甚至竞争优势等企业机密,伴随家族企业不断发展壮大,共同创始人的地位与价值也得以提升<sup>[11]</sup>。

已有文献证实,传承是创始人及其子女双方在传承目标、传承路径、传承实施等方面共同博弈的结果,中国本土家族企业传承过程少不了共同创始人的参与,多数情况下,共同创始人兼备意愿和能力,他们既熟悉企业经营又深谙企业文化,是极具管理能力的家族企业平稳传承、新财富创造的潜在继任者。然而,现有研究仅关注了传承双方的博弈,较少关注共同创始人在传承中的作用。创始人将控制权传给子女还是更具竞争力的共同创始人,传承前期创始人、创始人子女及共同创始人之间又面临怎样的竞争,家族企业控制权传承涉及创始人、创始人子女及其共同创始人的博弈过程。因此,本文通过建立博弈模型,试研究关键参与者在传承前后的决策及相互作用,以利于厘清传承相关利益者的决策依据,针对家族企业顺利传承并健康延续提出对策与建议。

## 1 控制权传承前的博弈

### 1.1 参与者

家族企业代际传承最终以创始人将控制权交给继任者为终结。假设不论是共同创始人还是创始人子女成为继任者,创始家族的股份在一定时期内都保持相对稳定,创始人拥有传承过程的决策权。尽管创始家族是由多种亲属关系的组合,如兄弟、配偶、堂兄弟等亲属关系,创始人也可能不止一个子女,但在博弈模型中仅考虑1个创始人和1个潜在家族成员继任者,即潜在继任者之一假定为创始人后代。如果创始人观念发生改变,将持续的财务业绩/盈利视为晚年高质量生活的重要考量,那么传给共同创始人则有可能成为更优选择,本文因此将潜在继任者之二假定为共同创始人。同理,模型中也仅考虑1个共同创始人。

根据已有文献,以下因素是可能影响到行动者的效用:金钱、传承给后代的意愿、传位者退休意愿、继任者培训和能力、继任者职业抱负、继任者意愿等。借鉴 Blumentritt 等<sup>[12]</sup>的研究模型,设定基本假设如下:

- 1) 行动者有限理性,即具有有限的决策能力和选择能力。
- 2) 创始人只看重潜在继任者的能力和意愿,不考虑潜在继任者的性别、年龄等其他因素。
- 3) 付出成本对潜在继任者而言是相同的,付出成本指为获得控制权所花费的时间、精力等。

### 1.2 博弈结构及支付矩阵

假设家族企业创始人(F)有两个潜在继任者,创始人后代和共同创始人(S,P),考察继任者有两个特征指标:意愿( $T_i \geq 0$ )与能力( $M_i \geq 0$ )。创始人F在选择继任者时既考虑意愿也考虑能力,即倾向于选择能力强且意愿高的继任者。创始人F的收益函数  $\pi_F = \alpha T_i + \beta M_i$ 。系数  $\alpha$  代表意愿权重, $\beta$  代表能力权重,满足  $\alpha + \beta = 1$  且  $\alpha, \beta \geq 0$ 。如果F更看重能力,而不强调意愿,就设置一个较小的  $\alpha$  和相应较大的  $\beta$ ;反之亦然。假设潜在继任者*i*成功继任获得的收益  $V_i$ ,需要付出成本  $c$ ,所以有意愿继承且又被选中的情况下,潜在继任者(S,P)的收益函数为  $\pi_i = V_i - c$ ,有意愿继承且没有被选中的情况下,潜在继任者的收益为  $\pi_i = -c$ 。

在三个参与者都知道彼此的意愿和能力以及三方收益情况下,创始人从两个潜在继任者中选择,则获得收益  $\pi_F = \alpha T_i + \beta M_i$ ,如果潜在继任者均没有意愿接手企业控制权,则  $\pi_F = 0$  (即创始人不得不到市场寻找继任者重新磨合/传承计划延迟)。如果两个潜在继任者都有意愿,则 F 将考虑潜在继任者的意愿及能力指标,再结合自身设置的系数大小,选择令其收益效用最大的潜在继任者。

令  $Y = \alpha T_s + \beta M_s - (\alpha T_p + \beta M_p)$ , 即  $Y = \alpha(T_s - T_p) - \beta(M_p - M_s)$ 。

显然,当  $T_s > T_p$  且  $M_s > M_p$  时,则  $Y > 0$ ,选择后代作为继任者;当  $T_p > T_s$  且  $M_p > M_s$  时,则  $Y < 0$ ,选择共同创始人作为继任者;当  $T_s > T_p$  且  $M_p > M_s$  以及  $T_p > T_s$  且  $M_s > M_p$  时,创始人的选择便与系数  $\alpha, \beta$  有关,然后再比较不等式左右两边的大小,做出判断。

潜在继任者都有意愿竞争,创始人能够较方便地计算出最大收益;相同地,潜在继任者也可以比较不等式两端的大小,推测出创始人的决策,继而做出自己的最优决策。若  $\alpha(T_s - T_p) > \beta(M_p - M_s)$ ,那么 S 和 P 的支付矩阵如表 1 所示。

表 1 创始人更看重意愿的支付矩阵表

Table 1 Payoff table of founder's preference to willingness

后代	共同创始人	
	追求	放弃
追求	$V_s - c, -c$	$V_s - c, 0$
放弃	$0, V_p - c$	$0, 0$

当潜在继任者都选择追求时,若创始人设定较大的  $\alpha$ ,则不论  $M_s$  是否小于  $M_p$ ,F 都会选择 S,此时,对后代而言,不论共同创始人是否追求,追求是最优策略。相反,对于共同创始人而言,就不存在占优策略。

反之,假设  $\alpha(T_s - T_p) < \beta(M_p - M_s)$ ,当潜在继任者都选择追求时,若创始人设定较大的  $\beta$ ,则不论  $T_s$  是否大于  $T_p$ ,创始人会选择 P。此时不论后代是否追求,共同创始人追求是占优策略,后代没有占优策略,支付矩阵(表 2)原理同上。

表 2 创始人更看重能力的支付矩阵表

Table 2 Payoff table of founder's preference to ability

后代	共同创始人	
	追求	放弃
追求	$-c, V_p - c$	$V_s - c, 0$
放弃	$0, V_p - c$	$0, 0$

在潜在继任者都选择追求的条件下,从家族总财富角度看:

1) 如果 F 选择 S 作为继任者,家庭的总财富为

$$\alpha T_s + \beta M_s + V_s - c. \quad (1)$$

2) 如果 F 选择 P 作为继任者,家庭的总财富为

$$\alpha T_p + \beta M_p - c. \quad (2)$$

由式(1)~(2)得:当  $\alpha T_s + \beta M_s + V_s > \alpha T_p + \beta M_p$  时,选 S 作为继任者。反之则选择共同创始人作为继任者,条件是否成立主要取决于外部制度环境。

### 1.3 模型分析

一般情况下,博弈没有唯一均衡,因为后代和共同创始人能调整他们的行动。博弈开始时,没有行动者知道  $M_s$  和  $M_p$  的真实值,  $T_s$  和  $T_p$  以及  $\alpha, \beta$  和  $c$  需要进一步考察。然而  $M_i$  的真实值只有在潜在继任者选择“追求”时才可能展露。

创始人与两个潜在继任者之间博弈模型的建立有助于理解传承的过程。子女的意愿和能力影响代际间传承模式的选择,余向前<sup>[13]</sup>也通过二分逻辑回归模型,证明了子女能力和表现与家族企业成功代际传承呈正相关。在博弈模型分析中还可以知道,创始人倾向、共同创始人意愿都影响代际间传承模式的选择,这与王呈斌等<sup>[14]</sup>的研究观点相似,即在任者的偏好明显影响着家族企业传承计划的安排,本科以上学历的在任者会在传承时间、传承对象和继承人培养等方面更具前瞻性主动性。此外,家族总财富的增长也是影响代际间传承模式的因素,这印证了何轩等<sup>[15]</sup>的观点,即家族企业代际传承应与外部制度环境相结合来考虑,企业家对制度环境的不利感知(家族总财富下降)会削弱他们的传承意愿。总之,控制权传承是家族企业参与者一系列复杂的互动的过程。

家族控制权形成了独特的家族企业治理效应,现实中的家族企业控制权配置坚持能力至上与亲缘至上双重原则。其原因是家族企业控制权慷慨交给能力不足、不知上进或者搭便车的子女将引发员工不

满。另外,在创始人后代接班意愿不强烈时,共同创始人是最佳的继任者人选。卓越的管理能力及其与创始人深厚的地缘或学缘关系,使共同创始人更有能力掌控传承时期的内部代理冲突问题。

## 2 控制权传承后的博弈

鉴于当前本土家族企业还是倾向于控制权在代际间的传承,本文假定创始人已将控制权传承给后代,那么基于管家理论,已完成传承的家族企业仍然存在创始人、继任者及共同创始人间的博弈互动。管家理论认为共同创始人与创始人有着共同的目标,因此不仅不存在所有者与管理者之间的代理问题,相反,在传承后共同创始人还可能会监督帮助创始人的后代管理好企业,起到管家作用。基于此,借鉴郝旭光等<sup>[16]</sup>的研究模型,建立如下博弈模型。

### 2.1 参与者

三个参与者:创始人后代、创始人、共同创始人。

策略:假定继任者不努力(A)或努力( $\bar{A}$ );共同创始人担任管家角色选择反对(B)或放弃管家角色选择沉默( $\bar{B}$ );创始人选择干预(C)或不干预( $\bar{C}$ )。设三个参与人行动是相互独立的,继任者不努力的概率为  $p_1$ ,共同创始人不合作的概率为  $p_2$ ,创始人干预的概率为  $p_3$ ,如果创始人干预并且有  $p_4$  的概率确认继任者不努力并做出惩罚。我们假设三者的行动没有先后。上述博弈规则对所有参与人是共同知识,即完全信息博弈。

### 2.2 支付矩阵

下面讨论三个参与人每个策略组合得到的结果。

1)ABC:假设继任者不努力会侵占共同创始人和创始人利益并获得利益  $a(a=a_1+a_2)$ ,同时共同创始人反对,假设反对成本  $d$ (如对创始人的承诺成本),创始人进行干预并有效,假设创始人对继任者的处罚为  $b$ ,继任者的总收益为  $a-b$ ;共同创始人由于反对成功所获得的收益为  $b_1$ ,则共同创始人的收益为  $b_1-a_1-d$ ;创始人获得处罚收益  $b_2(b_1+b_2=b)$ 和反对成本  $d$ ;同时承担干预成本  $c$ ,其总收益为  $b_2+d-a_2-c$ 。

创始人干预若未发现不努力行为,继任者获利为  $a$ ,共同创始人遭受损失  $a_1$ ,承担反对代价  $d$ ,其总收益为  $-a_1-d$ ,创始人承担干预成本  $c$ ,总收益为  $d-a_2-c$ 。

2) $\bar{A}\bar{B}\bar{C}$ :假设继任者不努力获利  $a$ ,共同创始人沉默,创始人进行干预并发现继任者不努力,此时继任者的收益为  $a-b_2$ ,共同创始人的收益为  $-a_1$ ,创始人的收益为  $b_2-a_2-c$ 。

创始人干预但未发现继任者不努力的行为,则继任者的总收益  $a$ ,共同创始人的收益为  $-a_1$ ,创始人承担干预成本  $c$ ,总收益  $-a_2-c$ 。

3) $\bar{A}\bar{B}\bar{C}$ :假设继任者不努力获利  $a$ ,共同创始人反对,但创始人没有进行干预,此时继任者的收益为  $a$ ,共同创始人的收益为  $-(a_1+d)$ ,创始人的收益为  $d-a_2$ 。

4) $\bar{A}\bar{B}\bar{C}$ :假设继任者不努力获利  $a$ ,共同创始人沉默,创始人没有进行干预,此时继任者的收益为  $a$ ,共同创始人的收益为  $-a_1$ ,创始人的收益为  $-a_2$ 。

5) $\bar{A}\bar{B}\bar{C}$ :继任者努力,但共同创始人怀疑继任者不努力而反对,创始人进行干预但并未发现继任者不努力,则继任者的收益为 0,共同创始人收益为  $-d$ ,创始人获得反对代价  $d$ ,并承担干预成本  $c$ ,收益为  $d-c$ 。

6) $\bar{A}\bar{B}\bar{C}$ :继任者努力,共同创始人沉默,但创始人出面干预,未能发现不努力行为,则继任者的收益为 0,共同创始人的收益为 0,创始人的收益为  $-c$ 。

7) $\bar{A}\bar{B}\bar{C}$ :继任者努力,但共同创始人怀疑继任者不努力而提出反对,创始人未进行干预,则继任者收益为 0,共同创始人收益为  $-d$ ,创始人收益为  $d$ 。

8) $\bar{A}\bar{B}\bar{C}$ :继任者努力,共同创始人沉默,创始人未干预。则继任者收益为 0,共同创始人收益为 0,创始人收益为 0。

因此,根据以上分析,可以得到支付矩阵(表3)。

表 3 继任者、共同创始人和创始人的博弈矩阵表

Table 3 Game matrix among successor, co-founder and founder

博弈参与者		创始人		
继任者	共同创始人	干预( $p_3$ )		不干预( $1-p_3$ )
		发现( $p_4$ )	未发现( $1-p_4$ )	
不努力( $p_1$ )	反对( $p_2$ )	$a-b, b_1-a_1-d, b_2+d-a_2-c$	$a, -a_1-d, d-a_2-c$	$a, -a_1-d, d-a_2$
	沉默( $1-p_2$ )	$a-b_2, -a_1, b_2-a_2-c$	$a, -a_1, -a_2-c$	$a, -a_1, -a_2$
努力( $1-p_1$ )	反对( $p_2$ )	$0, -d, d-c$		$0, -d, d$
	沉默( $1-p_2$ )	$0, 0, -c$		$0, 0, 0$

### 2.3 博弈模型求解

#### 2.3.1 继任者选择不努力的最优概率

给定继任者不努力和共同创始人反对的概率,则创始人干预的期望收益为:

$$R_1 = p_4[p_1 p_2 (b_2 + d - a_2 - c) + p_1 (1 - p_2) (b_2 - a_2 - c) + (1 - p_1) p_2 (d - c) + (1 - p_1) (1 - p_2) (-c)] + (1 - p_4)[p_1 p_2 (d - a_2 - c) + p_1 (1 - p_2) (-a_2 - c) + (1 - p_1) p_2 (d - c) + (1 - p_1) (1 - p_2) (-c)] = p_4 p_1 b_2 + p_2 d - p_1 a_2 - c。$$

创始人不干预的期望收益为:

$$R_2 = p_1 p_2 (d - a_2) + p_1 (1 - p_2) (-a_2) + (1 - p_1) p_2 d = p_2 d - p_1 a_2。$$

令  $R_1 = R_2$ , 则有:

$$p_4 p_1 b_2 + p_2 d - p_1 a_2 - c = p_2 d - p_1 a_2。$$

因此,针对创始人的行为,继任者选择不努力的最优概率为:

$$P_{11} = \frac{c}{p_4 b_2}。 \quad (3)$$

给定继任者不努力和创始人干预的概率,则共同创始人反对的预期收益为:

$$R_3 = p_1[(p_3 p_4 (b_1 - a_1 - d) + p_3 (1 - p_4) (-a_1 - d) + (1 - p_3) (-a_1 - d)] + (1 - p_1) p_3 (-d) + (1 - p_1) (1 - p_3) (-d) = p_1 p_3 p_4 b_1 - p_1 a_1 - d。$$

共同创始人沉默的收益:

$$R_4 = p_1[p_3 p_4 (-a_1) + p_3 (1 - p_4) (-a_1) + (1 - p_3) (-a_1)] = -p_1 a_1。$$

令  $R_3 = R_4$ , 则有:

$$p_1 p_3 p_4 b_1 - p_1 a_1 - d = -p_1 a_1。$$

因此,针对共同创始人的行为,继任者选择不努力的最优概率为:

$$P_{12} = \frac{d}{p_3 p_4 b_1}。 \quad (4)$$

#### 2.3.2 共同创始人选择反对的最优概率

给定共同创始人反对和继任者不努力的概率,创始人干预的期望收益为:

$$R_5 = p_1 p_2[p_4 (b_2 + d - a_2 - c) + (1 - p_4) (d - a_2 - c)] + p_1 (1 - p_2)[p_4 (b_2 - a_2 - c) + (1 - p_4) (-a_2 - c)] + (1 - p_1) p_2 (d - c) + (1 - p_1) (1 - p_2) (-c) = p_1 p_4 b_2 - p_1 a_2 + p_2 d - c。$$

创始人不干预的期望收益为:

$$R_6 = p_1 p_2[(1 - p_3) (d - a_2)] + p_1 (1 - p_2) (1 - p_3) (-a_2) + (1 - p_1) p_2 d = p_1 p_3 a_2 - p_1 p_2 p_3 d - p_1 a_2 + p_2 d。$$

令  $R_5 = R_6$ , 则有:

$$p_1 p_4 b_2 - p_1 a_2 + p_2 d - c = p_1 p_3 a_2 - p_1 p_2 p_3 d - p_1 a_2 + p_2 d。$$

由此,针对创始人的行为,共同创始人选择反对的最优概率为:

$$P_{21} = \frac{p_1 p_3 a_2 - p_1 p_4 b_2 + c}{p_1 p_3 d}。 \quad (5)$$

给定共同创始人反对和创始人干预的概率,继任者选择不努力的期望收益为:

$$R_7 = p_1 p_2 [p_3 p_4 (a - b) + p_3 (1 - p_4) a + (1 - p_3) a] + p_1 (1 - p_2) [p_3 p_4 (a - b_2) + p_3 (1 - p_4) a + (1 - p_3) a] = p_1 a - p_1 p_2 p_3 p_4 b - p_1 p_3 p_4 b_2 + p_1 p_2 p_3 p_4 b_2。$$

继任者选择努力的期望收益:

$$R_8 = 0。$$

令  $R_7 = R_8$ , 有:

$$p_1 a - p_1 p_2 p_3 p_4 b - p_1 p_3 p_4 b_2 + p_1 p_2 p_3 p_4 b_2 = 0。$$

则针对继任者的策略,共同创始人选择的反对最优概率为:

$$P_{22} = \frac{a - p_3 p_4 b_2}{p_3 p_4 b_1}。 \quad (6)$$

### 2.3.3 创始人选择干预的最优概率

给定创始人干预和继任者不努力的概率,共同创始人反对的预期收益为:

$$R_9 = p_1 [p_3 p_4 (b_1 - a_1 - d) + p_3 (1 - p_4) (-a_1 - d) + (1 - p_3) (-a_1 - d)] + (1 - p_1) [p_3 (-d) + (1 - p_3) (-d)] = p_1 p_3 p_4 b_1 - p_1 a_1 - d。$$

共同创始人反对的预期收益为:

$$R_{10} = p_1 [(p_3 p_4 (-a_1) + p_3 (1 - p_4) (-a_1) + (1 - p_3) (-a_1))] = -p_1 a_1。$$

令  $R_9 = R_{10}$ , 则有:

$$p_1 p_3 p_4 b_1 - p_1 a_1 - d = -p_1 a_1, \\ P_{31} = \frac{d}{p_1 p_4 b_1}。 \quad (7)$$

给定创始人干预和共同创始人反对的概率,继任者选择不努力的期望收益为:

$$R_{11} = p_2 [p_3 p_4 (a - b) + p_3 (1 - p_4) a + (1 - p_3) a] + (1 - p_2) [p_3 p_4 (a - b_2) + p_3 (1 - p_4) a + (1 - p_3) a] = a - p_2 p_3 p_4 b - p_3 p_4 b_2 + p_2 p_3 p_4 b_2。$$

继任者选择努力的期望收益为:

$$R_{12} = 0。$$

令  $R_{11} = R_{12}$ , 则有:

$$a - p_2 p_3 p_4 b - p_3 p_4 b_2 + p_2 p_3 p_4 b_2 = 0, \\ P_{32} = \frac{a}{p_4 (p_2 b_1 + b_2)}。 \quad (8)$$

## 3 博弈模型分析

由式(3)可知,当创始人干预和不干预的预期收益无差异时,继任者选择不努力的最优概率  $P_{11}$  与处罚  $b_2$  负相关,而与干预成本  $c$  正相关,这表明处罚力度越大,继任者越不可能不努力;干预成本  $c$  越高,继任者不努力的意愿就越强。

由式(4)可知,当共同创始人反对和不反对的预期收益无差异时,反对成本  $d$  越高,最优概率  $P_{12}$  越大,这表明继任者认为在反对成本越高时,共同创始人越不愿意提出反对,主观上不努力的意愿就越强。

由式(5)可知,当创始人干预与不干预的期望收益无差异时,则共同创始人选择反对的最优概率与创始人干预成功发现继任者不努力的概率  $p_4$ 、继任者不努力带来的利益损失  $a_2$  成正比,也与干预成功后获得的补偿  $b_1$  成正比,但是与反对成本  $d$  成反比。这表明创始人的干预越有效,处罚越有力,共同创始人越有意愿选择反对;反之,则更有可能选择不反对。这样继任者就失去了共同创始人的监督,不努力的概率将增加。

因  $b = b_1 + b_2$ , 式(6)可简化为

$$P_{22} = \frac{a - p_3 p_4 b_2}{p_3 p_4 b_1} = 1 - \frac{1}{b_1} \left( b - \frac{a}{p_3 p_4} \right)。 \quad (9)$$

由式(9)可知,当继任者是否努力的期望收益无差异时,在  $b$  确定的情况下,  $b_1$  越大,共同创始人反对的

最优概率越高,即反对成功后得到的补偿占比越高,共同创始人越有意愿反对继任者不努力行为。 $p_3$  越高,即创始人干预的意愿越强,共同创始人反对的最优概率越低,共同创始人承担反对成本获得的收益越低。

由式(7)可知,当共同创始人反对与否的期望收益无差异时,创始人只有在满足一定条件下才最有可能主动干预,这与继任者不努力的概率、发现不努力行为的概率以及给予共同创始人反对成功的补偿等因素相关。创始人基于自身效用最大化的理性选择,需要在传承后的一段时间内,监管并纠正继任者的不努力行为,以确保家族企业的健康发展。

由式(8)可知,当继任者是否努力的期望收益无差异时,继任者不努力侵占的收益  $a$  越大,创始人选择干预的最优概率也就越大。

一般而言,创始人倾向于给共同创始人更多激励(非物质激励是很重要的部分),管家理论框架下的共同创始人形成了对家族企业较高的认同感。一方面继任者接班后不能完全继承创始人权威,另一方面,共同创始人是否能与继任者树立信任关系尚不确定。非家族成员员工关系将向简单的经济交换关系转变,此时期家族企业激励特点表现为物质激励占据主要地位,财务利益分配将向客观化、制度化方向转变。若继任者不努力则直接损害家族企业的利益,继而损害共同创始人的经济利益。然而,只有在满足一定条件时,共同创始人会反对继任者的不努力行为,也即控制权传承后,创始人、继任者及共同创始人之间的博弈关系分析,揭示了代际传承后企业健康发展隐含的几个内部前提。

#### 4 结 语

控制权传承是创始人、创始人后代及共同创始人博弈互动的过程。控制权传给谁与竞争者的意愿和能力相关,也与创始人自身的偏好相关。当创始人将控制权传给予子女后,创始人及共同创始人的监管特别重要。创始人发现子女不努力时给予的处罚力度越大,子女越有可能努力工作;共同创始人发现继任者问题时,提出异议的成本越低,就越能发挥共同创始人的管家作用,越能降低子女不努力的概率;而一旦继任者发现不努力能获得更大的收益,就会做出不努力决策,从而损害创始人和共同创始人的利益。另外,传承期创始人权威信任瓦解将激发各种矛盾,其中共同创始人与继任者间矛盾最为激烈。当共同创始人控制权受到威胁时,他们可能通过感情投资、权力投资等创造各种阻碍,因而辨别共同创始人反对意见,降低新掌门人与共同创始人之间的代理成本,引导管家理论模式继续在继任者经营时期发挥作用,是传承后财务目标实现的保障。最后,创始人应在传承后的一段时间内,对继任者的不努力行为进行主动干预并纠正,要想实现这一点,创始人须在传承后的一段时间内仍然保留对家族企业的控制权,也即股权不应随管理权一并传承给后代。

#### 参考文献:

- [1] 刘云芬,王东红. 家族企业代际传承子承父业合理性分析研究[J]. 山东纺织经济, 2016(5):19.
- [2] JOSIP K, ANDREA S, ALFREDO D, et al. Financial wealth, socio emotional wealth, and IPO underpricing in family firms: a two-stage gamble model[J]. Academy of Management Journal, 2018,61(3):1073.
- [3] FAN J P H, WONG T J, ZHANG T Y. Founder succession and accounting properties[J]. Contemporary Accounting Research, 2012,29(1):284.
- [4] GILS A V, HUYBRECHTS J, MINOLA T, et al. Unraveling the impact of family antecedents on family firm image: a serial multiple-mediation model[J]. Journal of Family Business Strategy, 2019,10(1):17.
- [5] ALDAMIZ-ECHEVARRÍA C, IDÍGORAS I, VICENTE-MOLINA M. Gender issues related to choosing the successor in the family business[J]. European Journal of Family Business, 2017,7(1/2):54.
- [6] WIELSMA A J, BRUNNINGE O. "Who am I? Who are we?" Understanding the impact of family business identity on the development of individual and family identity in business families[J]. Journal of Family Business Strategy, 2019,10(1):38.

(下转第 315 页)